10 | 流程落地九步法：通过流程管理流程

2021-03-10 蒋伟良

流程型组织15讲 进入课程 >

讲述：蒋伟良
时长 15:01 大小 13.77M

你好，我是蒋伟良博士。聚焦战略，简化管理，实现有效增长。欢迎你和我一起学习《流程型组织 15 讲》这门课。

今天是第 10 讲，我们来讲关于落地流程的流程。听起来有一点拗口，但是没有说错，落地流程应该用什么样的流程。上节课，我们讲到变革流程有四个阶段——启动、关注、发明和推行，今天我们主要讲的是第四个阶段，第四个阶段是非常重要的，就是要把我们前期设计完毕的流程如何实施推行。我们先从推行的理念说起。

推行的理念与流程 owner 的责任

一个企业最大的病是什么？华为的任总曾经讲过，是企业的是幼稚病。什么叫幼稚病？一种是不懂装懂，一种是懂了不执行。最可怕的是懂了不执行。前期把流程设计完毕了，但

是如果不执行，一切都等于零。所以拉姆·查兰教授曾经讲过，执行是一个科学，执行是一个学问，执行是一个体系。执行不是简单地对老板的愚忠，执行最重要的是执行流程，而这个流程是面向客户的，所以就执行了以客户为中心的理念和思想。

要实施有效的推行，我们有一个重要的理念，包含两句话，第一句话，**“先僵化、再优化、后固化”**，第二句话叫做**“没有推行就没有执行”**。先僵化这个词听起来有点吓人，僵化是一个贬义词，但在这里僵化是一个褒义词，僵化指的是坚决地，不折不扣地执行，哪怕错了也要执行。所以，我们最怕一个组织，一群聪明人，然后不是一个“笨公司”，一群聪明人是装得很聪明，但实际上是小聪明，那些伟大的公司它们都是“笨公司”，所以首先要僵化执行，然后再优化改善，最后固化下来。

第二句话，“没有推行就没有执行”，强调的是，千万不要对伙计们说，“伙计们，这流程多好啊，我们去推行吧！”然后伙计们就离开了，他们离开会议室的时候他们什么都不会发生，他们又会回到原点，因为推行对他们来说意味着改变，而改变就意味着和传统组织的惯性来做斗争，而这个组织惯性是非常非常强大的，绝对不是一句话，伙计们去干了就能实现的。这就回到我们要认识到两件事，第一推行是个很难的事情，第二，只要坚持推行，我们也一定能成功。

下面讲一个重要的概念，叫做流程 owner。什么叫流程 owner？流程 owner 指的是在流程推行中，我们要选择一个公司的高级干部，注意，他是一个高级干部，并不是员工，由他来负责流程的推行。他是流程的所有者，他是流程的爹妈，流程不能成为一个孤儿，靠这个爹妈养育这个孩子。所以 owner 指的就是在流程外不同于一条龙经理的这么一个人。一条龙经理是流程里的带领大家执行流程的人，他是一个员工，对结果负责，但是流程 owner 是流程外对流程进行管理的人。

他的责任主要有三个。第一，流程的推行他来负责。第二，流程的培训他来推动。第三，流程中要优化改善，以后流程发现有了问题，员工提出意见，谁来改善？他来负责，他来带领大家完成流程的持续优化和改善。这三项责任是一般传统公司里没有的。我们想想一般传统公司有部门 owner，有管理 owner，但是没有流程 owner。因为那些部门 owner 是以部门为中心进行管理的，而流程 owner 是横向的，跨越部门进行管理的，这是一个对传统组织的管理挑战。

我们有了这个流程 owner 的基础之后，下面讲一讲落地流程的流程。有 9 个步骤来进行流程的推行。

流程落地九步法

第一步，确定流程 owner。 我们说每一个流程要确定一个 owner，这个 owner 来负责流程的推行。他一定是一个高级干部。比如说研发流程的 owner，我们可能选定的是公司研发副总裁，营销流程 owner 选定的是首席营销官。不管是哪个 owner，他一定是一个管理者，拥有资源，拥有管理的权力，来推动管理的落地。

第二步，以流程 owner 为首，开始建立推行的组织，确定推行目标，制定推行计划，也就是我们讲的组织目标和计划。 推行的组织是比一般的设计组织更加大的组织，它涉及更多的员工，一起卷积和参与到推行中。我们之前讲过，推行的目标就是我们的设计目标，我们要把推行和设计融为一体，形成端到端。就是之前我讲过，至少改善 50% 以上，乃至 100% 的根本性的变革目标。第三个就是推行的计划。我们要制定细化到以周为单位的推行计划，确保整个推行稳步地，步步为营地前行。这是第二步。

第三步，培训、宣贯、沟通、考试。 新流程诞生之后，我相信很多员工还不了解，它和老流程有什么区别？它为什么好？为什么要推行新流程？这就要我们进行系统性的全面培训、宣贯，一方面从沟通、宣贯的角度说，要形成态势，比如说在公司里，利用各个宣传媒体、渠道，不管是墙上挂的，还是文章里写的，还是老板会议上说的，都要全方位地对流程培训、推行形成影响，强烈地告诉大家，流程推行势在必行，流程推行必须成功，流程推行必须执行。

同时也要培训和考试，要认真地闭卷考一考大家对新流程的理解，对新旧流程区别的理解，对新流程中自己所负的责任，应该怎么执行的理解。通过这个考试，加深每个员工对新流程的认知。

第四步，试运行，取得快速收益。 试运行是整个流程推行中非常重要的一个步骤，不管哪个流程，在全面推行之前都要进行试运行。我们可以选择一个局部市场，选择局部客户，选择局部产品，选择局部部门，进行流程的试运行。试运行强调要认真推行，不折不扣，在局部领域取得快速的、短期的收益。

这就给我们整个的推行埋下了好的基础。我们要告诉那些反推行者，推行已经取得局部成功，你还等待什么？我们也要告诉那些积极的推行者，推行已经取得局部成功，让我们加速吧。所以试运行是非常重要的，试运行这个环节锤炼了队伍，组织了资源，取得了胜利，验证了流程。

我希望通过试运行可以培养几个人出来，打造几个成功模板出来，形成几个经验出来，形成广泛推广的可能。比如国家改革选择深圳、浦东作为中国改革的试运行基地，企业改革也是一样，企业改革牵一发动全身，我们先从一发做起，我们用一发的成功来取得全局的成功。

第四步试运行是要特别强调的，极其重要，并且必须执行。一般一个流程的试运行，差不多 3-6 个月的时间，小公司 3 个月，大公司可能半年左右来取得局部成功，再进行全面推广。

第五步，正式发文。 正式发文就是以文件的形式，以法律的形式固化下来新流程的权威，强调新流程是法规，新流程是规矩。

第六步，全面推行。 我们要确定一个推行切换日，从那天起进行全面推行。全面推行之前我们要检查试运行是否到位，推行的宣贯是否到位，各方面的资源准备是否到位，全面推行是否具有可能性，然后启动。我们强调全面推行依然要勇敢、果断、敢于推。在试运行取得成功之后，可以进行推行，有些同学可能会担心全面推行会不会有风险，你也可以 50% 推行，再到 100% 推行。总之一点，像进游泳池一样，勇敢的一只脚先踏下去。

第七步，流程的日常管理。 我们从流程管理的角度来看，在全面推行的过程中要跟踪、辅导、培训、审计、评估、考核、激励。所有这些工作我们都叫做流程的日常管理。这是项非常辛苦的工作，在我推行给客户的过程中，我会保证每个月去客户那里进行持续地推行，确保整个推行组织保障到位、流程动作执行到位、团队充满活力、流程执行果断坚决，在过程中流程就一点点落地了。所以在流程推行过程中，我们要不断地燃烧整个组织的活力，继续燃烧，发现流程推行好的地方，进行推行成果的推广。

第八步，半年后再优化。 当我们推行了半年，已经取得了较好的效果之后，可能也发现有一些流程中存在的问题，再来一个版本的优化，这个版本优化就是重新修正一些模板，重新调整一些活动，有些活动可能往前走一点，有些活动可能再局部优化、改善一下，这就是优化、持续改进，让流程更加完美。我们要强调，流程推行中不能有完美主义，流程推行需要抓主要矛盾，流程推行像打上甘岭，是要允许失败的。

在持续的改善和优化中，**最后一步，固化到行为、绩效和 IT 中，形成新文化。** 固化是什么？固化就是固化到行为中，产生了绩效，同时公司的信息化全面跟进，信息化也落地，固化我们的流程动作。这三个固化最后形成新文化。什么是新文化？新文化一定是新行为

诞生，新文化一定是新绩效诞生，这个时候群众们认识到了企业文化价值观不是空洞的，它必须落地、实践、反应，所以我们流程的落地背后，就实现了以客户为中心，以奋斗者为本。

这就是整个流程变革推行落地的 9 个步骤。这 9 个步骤在我们过去的实践中是非常重要的，必须严格执行。这 9 个步骤一步一步坚定执行下来，一个流程推行就能高概率成功；不坚持这个流程步骤，想投机取巧，高概率失败。由此我们会看到，执行也是一个学问，执行本身也是需要流程和体系来保障的。

总结

所以今天我跟你分享的是非常重要的流程落地的流程。首先我先带领你进行了一个思考，关于幼稚病，幼稚病是一个组织的癌症，必须强调，坚决执行，从先僵化、再优化、后固化，没有推行就没有执行的思想跟你做分享。

今天最重要的总结在于 9 个步骤，这 9 个步骤步步为营，环环相扣，最后构成了整个流程推行的方法论。我们从上一节到这节整体跟各位分享的是关于整个流程推行的方法，一个领导者如何启动变革，如何实施关注，如何进行全方位的疯狂设计，最后到流程推行成功。

下一讲，我将带你走进更加波澜壮阔的变革过程。

提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 09 | BPR项目运作的四个阶段：BOD模型的应用

下一篇 测一测 | 这些变革的方法论，你都消化了吗？

精选留言 (1)

写留言

赵新龙
2021-03-17

把流程固化到行为和绩效中

展开